



แนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ความสำเร็จ ความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์การนั้น "บุคคล" เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ญูญู สาร (2517: 5) ได้เห็นว่า "การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะความสำเร็จของงานขึ้นกับคน" ในวงการสมัยใหม่ต่างเห็นพ้องกันว่า การพัฒนาบุคคลจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ สำหรับโรงเรียนเป็นองค์การที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาแก่เยาวชน คุณภาพของเยาวชนย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของครูอาจารย์ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาครูอาจารย์ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีอยู่เสมอ

ในบทนี้ ผู้วิจัยจะ เสนอแนวคิดหลักการ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีขอบข่ายของสาระ ดังนี้

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
2. ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
3. กระบวนการพัฒนาบุคลากร
 - 3.1 การกำหนด เป้าประสงค์และบทบาทของหน่วยงาน
 - 3.2 การมอบหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร
 - 3.3 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา
 - 3.4 การวางแผนงานและดำเนินงานโครงการพัฒนาบุคลากร
 - 3.5 การประเมินผลกระบวนการพัฒนา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้รู้ให้นิยามของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

ฮาร์บิสัน และ ไมเออร์ (Harbison and Myer) (1964: 2) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถของบุคคล"

ฟลิปโป (Flippo)(1971: 7) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง "การเพิ่มทักษะ ทรัพยากรฝึกอบรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง"

ชูเทน และ เซอร์แมน (Chruden and Sherman) (1968: 10-11) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการให้การศึกษารวมบุคลากร เพื่อให้เป็นผู้ที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ การพัฒนานั้นคือการพัฒนาการทำงาน คำนึงถึง ทักษะ ความรู้ ทักษะคติและบุคลิกภาพ การพัฒนานี้ อาจเป็นผลเนื่องจากการขยายโครงการ หรือการจัดองค์การใหม่ ซึ่งอาจเกิดจากองค์ประกอบนอกกรอบแบบหรือการบังเอิญ อันเป็นผลจากการลองผิดลองถูกก็ได้"

สมาน รังสียกฤษฎ์ (2524: 80) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะ เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติและวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

สมพงศ์ เกษมสิน (2526: 179-180) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และนอกจากนี้ยังมุ่งพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจรักงาน มีขวัญในการปฏิบัติงานและมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

สำหรับการพัฒนาบุคลากรในวงการศึกษามุ่งการพัฒนาให้ครูอาจารย์ปฏิบัติหน้าที่ในการให้การศึกษาแก่เยาวชนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนไว้ ดังนี้

แคส เต็ตเตอร์ (Castetter 1976: 273) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในวงการศึกษาว่า หมายถึง การจัดเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนจัดทำขึ้น เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในระบบโรงเรียน เริ่มตั้งแต่การจ้างบุคลากรไว้จนกระทั่งปลดเกษียณ

กัฟฟ์ (Guff 1975: 8-16) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนหรือวิทยาลัยนั้นมุ่งที่การพัฒนาตัวอาจารย์ เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ การรับรู้และเทคนิคต่าง ๆ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักศึกษาและเพื่อนร่วมงาน

มัลลาลี และ ดัฟฟี (Mullally and Duffy) (1978: 121) กล่าวว่า การพัฒนาครูอาจารย์ เป็นกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพครูและการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งหมายความว่า การพัฒนาครูอาจารย์จะช่วยให้ครูอาจารย์ได้พัฒนาความสามารถในการเป็นครู อันจะเป็นผลต่อการปรับปรุงการเรียนการสอน

ทวิบุรณ หอมเย็น (2526: 36) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การที่จะใช้ประโยชน์สูงสุดของตัวบุคคล โดยมีแผนการและจุดมุ่งหมายอย่างแน่ชัด และเห็นว่า การจะใช้ประโยชน์สูงสุดก็โดยผู้บริหารสามารถปรับและเสริมสร้างความคิด การกระทำ ความสามารถต่างๆ ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและเห็นว่า กระบวนการพัฒนาบุคคลต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานที่เป็นหลักวิชามากกว่าสามัญสำนึก

ภิญโญ สาธร (2517: 443) ให้ความเห็นว่า การพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงาน

จากแนวการให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า

"การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และการปรับปรุงทัศนคติ พฤติกรรมและวิธีในการปฏิบัติงาน ตลอดจนทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน"

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ในการบริหารงานขององค์การ มีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากร ด้วยเหตุผลหลายประการ ทั้งมีผู้เสนอความคิดเห็นในเรื่องนี้ไว้ ดังนี้

แคสเค็ตเตอร์ (Castetter) (1976: 273) เสนอว่า การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารบุคคลที่ดี เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยแก้ไขสิ่งต่อไปนี้

1. แก้ไขข้อบกพร่องของครูอาจารย์ที่ได้รับการฝึกฝนมาไม่ดี ช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์ เพื่อพัฒนาสถานการศึกษาควบคู่ไปกับด้านสังคม เพื่อกระตุ้นความเจริญด้านวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาในการบริหารการศึกษา

2. นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้ว สิ่งที่ทำให้มีการพัฒนาบุคลากร คือ การที่มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น การผลิตของสถาบันครู การสอนภาคฤดูร้อน การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาทางไปรษณีย์และการประชุมต่าง ๆ

3. การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคม มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และวิทยาการได้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

สัมพงษ์ เกษมสิน (2526: 200) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การ เป็นส่วนรวม มีประโยชน์ดังนี้

1. ทำให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานที่ดีขึ้น ช่วยกระตุ้นความสนใจในการทำงานของข้าราชการให้มีจิตใจรักงานและทำงานให้ได้ผลมากขึ้น

2. ช่วยให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการทำงานซึ่ง

มีผลต่อเนื่องไปถึงงบประมาณ เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้ว ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหายย่อมลดน้อยลงไป

3. ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง

4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้น ช่วยลดเวลาการทำงานล่วงเวลา เนื่องจากความไม่เข้าใจในงานให้น้อยลง

5. กระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อความก้าวหน้าในการงานของตน เพราะบุคลากรที่พัฒนาแล้วย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กร

บุญญา สาธิต (2526: 271) กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ครูในโรงเรียนโดยเฉพาะว่า ครูแม่จะมีความสามารถที่เกินเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญย่อมอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครูหรือบุคลากรของโรงเรียนอื่นเสียบ้าง อาจช่วยให้มีความสดชื่น มีพลังและกำลังใจเกิดขึ้นใหม่กลับมาทำงานได้ดียิ่งขึ้นก็ได้ ดังนั้น การให้ครูหรือบุคลากรที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนา หรือเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งฝ่ายการศึกษาจัดขึ้นเป็นครั้งคราว เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรสนับสนุนทุกวิถีทาง นอกจากนี้ โรงเรียนอาจเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นมาบรรยายเรื่องวิธีสอนหรือหลักการต่าง ๆ ให้ครูในโรงเรียนได้ฟังเป็นครั้งคราวก็ได้ การได้ไปทัศนศึกษาร่วมกันทั้งโรงเรียนก็มีส่วนให้ครูมีโอกาสรู้จักกัน สนทนากันในหมู่เพื่อนร่วมงาน ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปฉันมิตร งานที่ทำหลังจากการได้ไปทัศนศึกษาร่วมกันน่าจะ ได้ผลดียิ่งขึ้น กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรพิจารณา ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาครูให้เข้มแข็งทันสมัยและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา

ทวีบุรุษ หอมเย็น (2526: 36) ให้ความเห็นว่า การพัฒนาบุคคลจะช่วยให้บรรลุทั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กร สำหรับบุคคลจะมีความรู้ ความสามารถมากขึ้น สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลดี บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน ตลอดทั้งช่วยส่งเสริมให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และสำหรับโรงเรียนคือ สามารถผลิตนักเรียนให้เป็นผู้มีความสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนและมีพฤติกรรมที่พึงปรารถนาตามจุด

มุ่งหมายของหลักสูตร

จากเหตุผลดังกล่าว โรงเรียนควรตระหนักในความจำเป็นของการพัฒนาครูอาจารย์ เพราะการคัดเลือกและแต่งตั้งบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานอาจไม่ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานเสมอไป ในการเปลี่ยนแปลงการใช้หลักสูตรใหม่ ครูอาจารย์อาจไม่เข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอย่างแท้จริง รวมทั้งครูอาจารย์มีภูมิหลังต่าง ๆ กัน อาจเกิดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน ครูอาจารย์ที่สอนมานานอาจหย่อนลงในประสิทธิภาพของการทำงาน และเพื่อพัฒนาความสามารถให้ครูอาจารย์มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีแบบแผนเป็นระบบ มีผู้รู้ได้เสนอแนะการจัดกระบวนการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

จรัส สุวรรณเวลา (2524. 13-14) อาศัยแนวคิดเชิงระบบแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานการพัฒนาครูอาจารย์ เป็น 7 ขั้นตอน คือ

1. การหาความต้องการและความจำเป็น
2. พิจารณางานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. ตั้งเป้าหมายในการดำเนินงาน
4. กำหนดกลยุทธ์และขั้นตอนการดำเนินงาน
5. การคัดเลือกบุคลากรที่จะรับการพัฒนาศึกษาและฝึกอบรม
6. การฝึกอบรมโดยกำหนดวัตถุประสงค์ จัดประสบการณ์การเรียนรู้ จัดหลักสูตร จัดสิ่งอำนวยความสะดวกและประเมินผลการดำเนินงาน
7. การติดตามผล

ไบชอป (Bishop) (1979: 4) เสนอขั้นตอนการพัฒนาบุคคลเชิงระบบเป็น 6 ขั้นตอนสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. หาความต้องการพัฒนา (Need) เป็นขั้นตอนสำคัญที่สุด คือตัวครูเอง ต้องมีความต้องการพัฒนา โดยผู้บริหารต้องหาวิธีการกระตุ้นและส่งเสริมการพัฒนา คณาจารย์

2. การวินิจฉัยและวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis) เป็นการ พิจารณาสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข โดยให้แบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ ครูอาจารย์แล้วหาความคิดเห็น

3. การพัฒนา (Development) เป็นขั้นหาวิธีแก้ไขปรับปรุงตามความ ต้องการของอาจารย์ โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอนหรือการทำงานของครู อาจารย์ เช่น ประชุมปฏิบัติการ การอภิปราย การเผยแพร่ข่าวสาร ฯลฯ

4. ความเป็นไปได้ (Validation) โดยการวิจัยศึกษาทดลอง (Pilot study) study) และแก้ไขปรับปรุง

5. การนำไปใช้ (Implementation)

6. การประเมินผล (Evaluation)

เวอร์เธอร์ และ เดวิส (Werther and Davis) (1968: 178) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากร 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. ขั้นเตรียมการฝึกอบรมและพัฒนา

1.1 หาความต้องการจำเป็น

1.2 กำหนดจุดประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนา

1.3 จัดทำโครงการ เนื้อหาการฝึกอบรมพัฒนาและพิจารณาหลักการ

เรียนรู้

2. ขั้นฝึกอบรมและพัฒนา เทคนิคที่ใช้ ได้แก่

2.1 ฝึกอบรมการปฏิบัติการ (Job Instruction Training)

2.2 การปาฐกถา (Lecture)

2.3 การอบรมด้วยเทปบันทึกภาพ (Video presentation)

2.4 บทบาทสมมติ (Role playing)

2.5 การศึกษาเฉพาะกรณี (Case study)

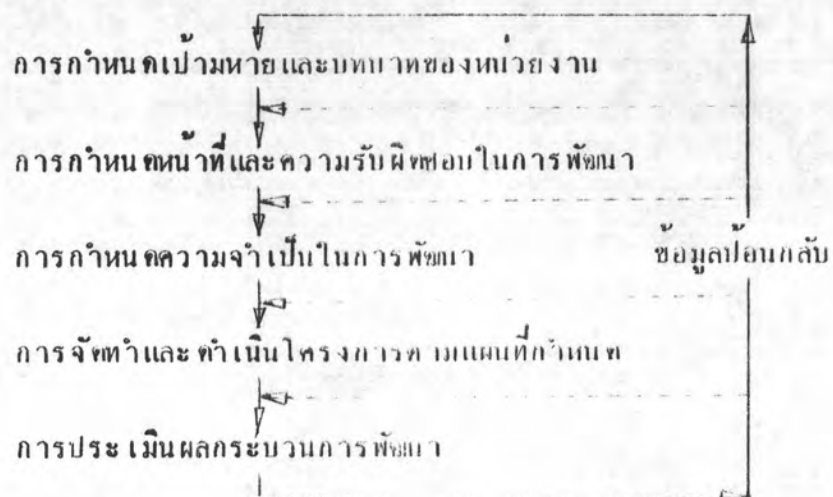
2.6 การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Self-study)

- 2.7 การศึกษาค้นคว้าทฤษฎีสำเร็จรูป (Programming learning)
- 2.8 การฝึกอบรมในห้องทดลอง (Laboratory Training)
3. การประเมินผลการฝึกอบรมพัฒนา มีขั้นตอน ดังนี้
 - 3.1 กำหนดเกณฑ์การประเมินผล
 - 3.2 ทดสอบก่อนการอบรมพัฒนา
 - 3.3 ทำเนิการฝึกอบรมพัฒนา
 - 3.4 ทดสอบหลังการอบรมพัฒนา
 - 3.5 ผู้รับการพัฒนากลับ เข้าปฏิบัติงาน
 - 3.6 ติดตามผลการอบรมพัฒนา

แคสเท็ตเตอร์ (Castetter) (1976: 274) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากร 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. กำหนดเป้าหมายประสงค์และบทบาทของหน่วยงาน
2. การกำหนด หน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนา
3. การกำหนด ความจำเป็นในการพัฒนา
4. การกำหนด งบประมาณในการพัฒนา
5. การจัดทำและ ทำเนิงานโครงการพัฒนาตามแผนที่กำหนด
6. การประเมินผลกระบวนการพัฒนา

ฉันทนิภา คูปรินทร์ (2526: 3) ได้ปรับปรุงกระบวนการพัฒนาบุคลากรของแคสเท็ตเตอร์ เป็น 5 ขั้นตอน แสดงเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ผู้วิจัยใช้ตัวแบบกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ ปรับปรุง
 ชั้นนี้ เป็นกรอบแนวความคิดหลักสำหรับการวิจัย ซึ่งการพัฒนาบุคลากรแต่ละขั้นตอนต้อง
 อาศัยหลักการที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วย
 ดังนี้

1. การกำหนดเป้าประสงค์และบทบาทของหน่วยงาน (Clarifying objective
 and unit role)

วัตถุประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือสภาวะในอนาคตที่องค์การมุ่งหวัง
 และพยายามที่จะให้บรรลุถึงสิ่งที่มุ่งหวังนั้น (Etzioni 1964: 6)

ในการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนควรกำหนดให้มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาให้
 ชัดแจ้ง และกำหนดเป็นบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน สุจิตรา ธนानันท์ (ไม่ระบุปี: 76)
 กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา ก็เพื่อทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและทราบ
 ความต้องการว่าจะทำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดอะไรให้ไปสู่สภาพใด และเห็นว่าผู้ที่ทำ
 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา ได้แก่ หน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนา บุคคลหรือคณะ
 บุคคลที่ไ้รับมอบหมาย

อาชวัน วาชวานนท์ (2520: 16) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนา
 บุคคลขององค์การ ก็คือ ความต้องการให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ผู้บังคับบัญชาาระดับ
 ต้นและผู้บริหารงานสามารถรับผิดชอบหน้าที่ได้ดี มีความสามารถสูง

การกำหนดให้มีวัตถุประสงค์ในการบริหารงานที่ถูกต้องและชัดเจน เป็นสิ่ง
 จำเป็นที่จะช่วยให้มีการปฏิบัติงานดี มีประสิทธิภาพ ธงชัย สันติวงษ์ (2519: 143)
 ชี้ให้เห็นคุณค่าของการจัดทำวัตถุประสงค์ในการบริหารงานที่ถูกต้อง ดังนี้

1. การจัดทำวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จะช่วยให้ส่วนต่าง ๆ ขององค์การ
 ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายอันเดียวกันได้
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จะเป็นเครื่องมือส่งเสริมการบริหารงาน การ
 วางแผนและการตัดสินใจต่าง ๆ เป็นไปโดยสะดวกราบรื่นตลอดเวลา และเป็นเครื่อง
 เตือนใจให้การกำหนดเป้าหมายระยะสั้นต่าง ๆ เป็นไปโดยระมัดระวังยิ่งขึ้น

จากคุณค่าของการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงานดังกล่าว จึงกำหนด เป็นหลักการบริหารที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ (Management principle of objective) คือ " ก่อนที่จะทำการใด ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เข้าใจง่ายและระบุไว้เป็นหลักฐาน (ธงชัย สันติวงษ์ 2519: 144)

หลักการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ (2519: 154) มีดังนี้

1. กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ควรมีส่วนส่งเสริมให้วัตถุประสงค์ของ องค์การบรรลุผลสำเร็จได้ หรือกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับองค์การจะต้องวิเคราะห์มาจาก วัตถุประสงค์
2. วัตถุประสงค์ที่ระบุอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย จะส่งเสริมให้องค์การ ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะถ้าเป้าหมายไม่ชัดเจนหรือเข้าใจยากย่อม ทำให้ปฏิบัติไม่มีหลักยึดถือ อาจทำให้มีการทำงานไปคนละทิศทาง ทำให้เสียเวลา หรือไม่สามารถรวบรวมความทุ่มเทจากกำลังแรงและความคิดของฝ่ายต่าง ๆ ได้เต็มที่
3. วัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นจะต้องได้รับการยอมรับ และ เห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้วัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จได้
4. วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่จัดทำขึ้นจะต้องไม่ยากหรือง่ายเกินไป สม เหตุสมผล เพื่อให้สามารถทำให้สำเร็จผลได้และท้าทายความพยายามของสมาชิกได้ อย่างดี.
5. การจัดทำวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย จะต้องให้สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วม เพื่อเป้าหมายดังกล่าวจะเป็นที่เข้าใจและยอมรับ รวมทั้งช่วยให้เกิดความใฝ่รู้ที่ต้อง ซึ่งจะส่งผลให้การจัดทำเป้าหมายย่อยและแผนงานต่าง ๆ เป็นไปโดยถูกต้องยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ทั่วไปของการพัฒนาบุคลากร อาชวัน วายวานนท์ (2520:16) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้และทักษะในงานที่จำเป็นก่อนที่จะลงมือ ปฏิบัติหน้าที่
2. เพื่อฝึกผู้ปฏิบัติงานให้ลงมือปฏิบัติงานได้ทันทีเมื่อมีเครื่องมือพร้อม
3. เพื่อสนองความยากของงาน การเปลี่ยนแปลงความต้องการของงาน

4. เพื่อให้มีการปฏิบัติงาน เป็นแบบเดียวกันในบาง เรื่องของหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกัน

5. เพื่ออบรมผู้ปฏิบัติงานสำหรับงานประเภทริเริ่มหรืองานอนาคต

6. เพื่อสนองความต้องการของระบบบริหารงานบุคคล ในการยกระดับความสามารถ ความรู้ และทักษะของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความรับผิดชอบสูงขึ้น

เมื่อองค์การเลือกวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรได้แล้ว ต้องเขียนวัตถุประสงค์ในรูปของการปฏิบัติ (Performance terms) คืออธิบายถึงสิ่งที่ต้องการให้แต่ละคนสามารถปฏิบัติได้เมื่อผ่านกิจกรรมพัฒนาไปแล้ว รวมทั้งมีมาตรฐานหรือเกณฑ์สำหรับวัดการปฏิบัตินั้นด้วย เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ทันสมัย โลงส์ (Lones อ้างถึงใน ทิศนา แชมมณี 2522: 220-221) ได้เสนอเพื่อการเขียนจูงมูงหมายที่ดี มีลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

S คือ Specificity หมายถึง ความชัดเจนและความเฉพาะเจาะจงเพื่อช่วยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจว่า อะไรคือสิ่งที่ต้องการจะทำให้บรรลุผล ไม่เขียนไว้ในลักษณะที่กว้างเกินไป

P คือ Performance หมายถึง การกระทำ หรือพฤติกรรม เขียนจูงมูงหมายให้รู้ว่า อะไรคือสิ่งที่จะทำ

I คือ Involvement หมายถึง การมีส่วนร่วม ควรเขียนจูงมูงหมายให้ชัดเจนว่าบุคคลในองค์การมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในจูงมูงหมายนั้นอย่างไร

R คือ Realism หมายถึง ความเป็นจริง คือเขียนจูงมูงหมายให้อยู่ในลักษณะที่เป็นไปได้ เพราะจูงมูงหมายที่เขียนไว้อย่างสวยงามแต่ยากที่จะเป็นไปได้นั้นย่อมไม่สัมฤทธิ์ผล

O คือ Observability หมายถึง การสังเกตเห็นได้ คือเขียนจูงมูงหมายให้อยู่ในลักษณะที่สังเกตเห็นผลได้



หลักการ และกลวิธีที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ คือ นโยบายการพัฒนา ซึ่งเป็นระดัทรายละเอียดลงไปกว่าระดั้วัตถุประสงค์ว่าจะทำอะไร โดยปกติ การออกนโยบายเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะมุ่งแก้ปัญหาชุดหนึ่ง เป็นหน้าที่ของ ผู้บริหารในการวางนโยบาย และควรถือหลักการพัฒนานโยบายคือ " การวางแผนนั้น ไม่ควรทำโดยกระตั้นหันหันตามความปรารถนาของใครคนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียว แต่ควร ผ่านกระบวนการที่มีการไตร่ตรองโดยรอบคอบ และใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ที่สอดคล้องสมเหตุสมผลเป็นอุปกรณ์การตัดสินใจวางนโยบาย" (สุจิตรา ธนานันท์ ไม่ระบุปี: 77)

กรมสามัญศึกษา (2527: 141) กล่าวถึงนโยบายว่า "นโยบาย คือ แนวปฏิบัติซึ่งระบุถึงคุณค่าหรือประโยชน์อันพึงจะได้รับจากการปฏิบัติ เป็นแนวปฏิบัติอย่าง กว้าง ๆ ที่ชี้ให้เห็นว่าควรทำอย่างไร" และได้เสนอแนะลักษณะของนโยบายไว้ ดังนี้

1. เป็นแนวทางทั่วไปสำหรับยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ
2. เป็นตัวกำหนดพฤติกรรม โดยแสดงให้เห็นถึงวิธีที่จะทำให้งานประสบผล ความเป้าหมาย นโยบายจึง เป็นเครื่องควบคุมพฤติกรรมได้
3. เป็นตัวช่วยให้เกิดการตัดสินใจได้ นโยบายจึงไม่กำหนดรายละเอียดของ การดำเนินงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติใช้ดุลพินิจ
4. ควรสะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์และ แผนงาน
5. ควร แยกออกจากแนวปฏิบัติ และมีลักษณะยืดหยุ่นปรับ เข้ากับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงได้
6. ควร เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร จะ เห็นความชัดเจน และถูกต้อง ดีกว่า และควรมีการตรวจสอบอยู่เสมอมีให้ล้าสมัยหรือขัดกับวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า ในการกำหนดเป้าประสงค์และบทบาทของหน่วยงานในการพัฒนา บุคลากร องค์การควรกำหนดให้มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของ วัตถุประสงค์ด้านการบริหารงานบุคลากร เพื่อเน้นให้ผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากร ตระหนักในบทบาทของหน่วยงานที่จะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร

ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งทำให้บุคลากรมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ได้ดี เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ควรกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร ให้เข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้และวัดผลได้

2. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร

องค์การที่ตั้งขึ้นดำเนินการ ย่อมมีการแบ่งงานหรือหน้าที่ออกเป็นส่วน ๆ ให้บุคลากรปฏิบัติ โดยมีหัวหน้างานแต่ละหน่วยเป็นผู้รับผิดชอบ และผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมในงานทั้งหลายประสานกันและดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารที่สามารถไม่จำเป็นต้องลงมือทำงานทุกอย่างด้วยตนเอง แต่ควรมอบหน้าที่ให้บุคคลที่มีความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นผู้รับผิดชอบ โดยผู้บริหารต้องศึกษาข้อต่อข้อเพิ่มเติม รวมทั้งสิ่งที่บุคลากรในหน่วยงานมีความสนใจ

การมอบหน้าที่ (Delegation) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบบางประการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางปฏิบัติมักมอบให้หัวหน้าระดับรองลงไป โดยมอบให้แก่บุคคลเพียงคนเดียว หรือคณะบุคคลก็ได้ และในทางทฤษฎี เป็นการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ตำแหน่ง (position) ไม่ใช่บุคคล (สมพงษ์ เกษมสิน 2526: 143) ในการมอบอำนาจหน้าที่ ผู้ที่ได้รับมอบจะมีอำนาจและสิทธิในการวางแผน สั่งการ รวมทั้งตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของตน แต่ผู้บังคับบัญชาก็ยังต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานที่มอบให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติด้วย

หลักเกณฑ์ที่สำคัญในเรื่องการมอบอำนาจหน้าที่ คือ "อำนาจหน้าที่ควรเท่ากับความรับผิดชอบ" (Authority should be equal to responsibility)

เพราะถ้าให้อำนาจหน้าที่มากกว่าความรับผิดชอบ ผู้รับมอบอำนาจอาจใช้อำนาจส่วนที่เกินในทางที่ไม่เกิดประโยชน์แก่องค์การหรือหาประโยชน์ส่วนตัวได้ แต่หากอำนาจหน้าที่น้อยกว่าความรับผิดชอบ ย่อมทำให้เกิดความยากลำบากต่อการปฏิบัติตามความรับผิดชอบ (เชิงชัย สันติวงษ์ 2523: 264) สอดคล้องกับแนวคิดของ อากา ฆรมบุตร

(2526: 244-245) คือ ". . . ผู้ใ้ควมอำนาจ เขาผู้นั้นต้องมีความรับผิดชอบ ในทางกลับกัน ผู้ใ้ควมรับผิดชอบก็ต้องมีอำนาจด้วย. . . อำนาจกับความรับผิดชอบต้องอยู่คู่กัน อย่าให้แยกกันอยู่คนละคน . . ."

ในการมอบหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรให้แก่ผู้รับผิดชอบนั้น อาศัยหลักของการมอบอำนาจหน้าที่ซึ่ง พจนี เพชรบุรณิน (2524: 15-16) เสนอแนะว่า ต้องจัดให้มีรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งสองฝ่ายต้องชี้แจงทำความเข้าใจอย่างชัดเจนว่า หน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานนั้นมีอยู่อย่างไร และเพียงใด จึงสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้ โดยเฉพาะเรื่องอำนาจ ผู้บังคับบัญชาต้องวิเคราะห์และมอบหมายให้เฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสมและความจำเป็น อำนาจแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. อำนาจสมบูรณ์ (Complete authority) หมายถึง อำนาจเต็มในการทำงาน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจและปฏิบัติได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องปรึกษารือกับผู้บังคับบัญชา

2. อำนาจทำและรายงาน (Act and report) อำนาจระดับนี้ข้อยกว่าอำนาจสมบูรณ์ โดยผู้บังคับบัญชาปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองและปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ แต่ให้รายงานให้ทราบว่าจะทำอะไรและทำไมจึงทำเช่นนั้น

3. อำนาจทำหลังอนุมัติ (Act after) เป็นอำนาจระดับน้อยที่สุด โดยผู้บังคับบัญชามอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานต่อเมื่อได้ปรึกษารือกับผู้บังคับบัญชา และเมื่อได้รับอนุมัติแล้วจึงจะปฏิบัติการได้

สิ่งที่นับว่ามีความสำคัญอีกประการหนึ่งในเรื่องการมอบอำนาจหน้าที่ คือรูปแบบของการมอบอำนาจหน้าที่ในทางปฏิบัติแบ่งเป็น 2 แบบ (พจนี เพชรบุรณิน 2524: 45) ดังนี้

1. การมอบงานด้วยวาจา (Oral delegation) ใช้ได้กับงานเล็ก ๆ งานรีบด่วน หรืองานที่เป็นเรื่องลับเฉพาะ

2. การมอบอำนาจหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Written delegation)

ถือ เป็นการมอบงานที่ดีที่สุด เพราะช่วยให้ผู้รับมอบ เข้าใจวัตถุประสงค์ ชอบ เขตหน้าที่ และความรับผิดชอบ และอำนาจอย่างถูกต้อง ป้องกันการเข้าใจผิดต่าง ๆ

ในการพัฒนาครูอาจารย์ในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรกำหนดให้มีบุคคล หรือคณะบุคคลที่ทำหน้าที่และรับผิดชอบในการพัฒนาโดยตรง เพื่อเป็นบุคลากรหลัก ในการปฏิบัติหน้าที่งานด้านนี้โดยเฉพาะ กำหนดให้มีขอบข่ายหน้าที่การปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการวางแผนงาน ดำเนินงานตามแผนและประเมินผล เพื่อปรับปรุงงานพัฒนาครูอาจารย์ ช่วยให้การพัฒนาครูอาจารย์ในโรงเรียน เป็นไปอย่าง มีระบบที่ดี มีความต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งใน การดำเนินงานการพัฒนาบุคคลให้ เป็นไป ด้วยดีและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การคัดเลือกผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคคล ต้องคำนึงถึงทั้ง ตำแหน่งงานที่ต้องรับผิดชอบ และตัว บุคคลที่เหมาะสมกับงาน

ในคำนำของงานพัฒนาบุคคล ชจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2518: 15) กล่าวว่า ผู้ดำเนินงานพัฒนาบุคลากรมีภาระหน้าที่ 7 ประการ คือ

1. วิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์กำลังคนเพื่อพิจารณา กำหนดความต้องการในการพัฒนา
2. เป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการแก้ปัญหาขององค์การ
3. วางโครงการการพัฒนาบุคลากร
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการเรียนรู้ เป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคนิค การพัฒนาบุคคล และ เครื่องช่วยในการเรียนรู้ที่เหมาะสม
5. บริหารทรัพยากรในการพัฒนาบุคคล เช่น อำนวยความสะดวกในการ พัฒนา รวมทั้งพิจารณาส่งคนไป เข้ารับการพัฒนากายนอกองค์การในหลักสูตรต่าง ๆ
6. สอนและถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการในกิจกรรมพัฒนา
7. ประสานงานกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การในเรื่อง เกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล

สำหรับคุณสมบัติของหัวหน้างานพัฒนาบุคลากร ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2518: 44) เสนอว่าหัวหน้าโครงการพัฒนาบุคคล ควรเป็นผู้มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีความอดทนสูง ต่อการไม่ยอมรับแนวคิดของผู้รับการพัฒนาในระยะแรก ผลของการพัฒนา และคำวิพากษ์วิจารณ์
2. วางตนเป็นที่เชื่อถือศรัทธา เป็นตัวอย่างที่ดีทั้งในแง่ความประพฤติ ความคืบหน้าในการแสวงหาความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ
3. เป็นผู้รักการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อมีความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษ
4. มีบุคลิกภาพดี เป็นสื่อเชื่อมโยงผู้รับพัฒนากับวิทยากรได้อย่างดี
5. มีมนุษยสัมพันธ์ดี คัดสนใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง เป็นผู้ประนีประนอม ใจเย็น สุขุม และมีความรอบคอบในการปฏิบัติงาน
6. มีความสามารถในการเลือกสรรบุคคลที่เหมาะสมช่วยดำเนินงาน สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล
7. มีความรู้และประสบการณ์ในกิจการที่องค์กรดำเนินอยู่
8. มีความเข้าใจหลักการและแนวความคิดในการพัฒนาบุคคล เข้าใจนโยบาย กระบวนการพัฒนาบุคคล และองค์ประกอบที่ช่วยให้การพัฒนามีประสิทธิผล
9. มีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่ม รู้จักสังเกตความเคลื่อนไหวของกลุ่ม และกระตุ้นกลุ่มผู้รับการพัฒนาให้เป็นไปอย่างเหมาะสม
10. เป็นนักคิดต่อสื่อสารที่ดี

บางองค์การได้จัดตั้งหน่วยงานสำหรับทำหน้าที่รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากรขององค์การโดยเฉพาะ เช่นในสถาบันระดับอุดมศึกษา ได้แก่ หน่วยพัฒนาคณาจารย์ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ หรือในบาง องค์การก็จัดตั้งคณะผู้รับผิดชอบงานนี้ในรูปคณะกรรมการ ทั้งนี้เพราะงานพัฒนาบุคคล เป็นงานที่มีลักษณะ เฉพาะ ต้องอาศัยเทคนิคในการดำเนินงาน และความร่วมมือประสานงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินงานในรูปคณะกรรมการ จะช่วยให้มีการวางนโยบายโดยรอบคอบ และมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด สมพงษ์ เกษมสิน (2514: 480) ให้ความเห็นว่า คณะกรรมการผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคคลควรดำเนินการ ดังนี้

1. สร้างความสนใจในการพัฒนาบุคคลแก่หัวหน้าระดับสูง
2. น้อมนำให้เห็นความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล
3. ชี้ชวนให้เห็นคุณค่าของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน
4. กำหนดนโยบายและวางโครงการ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลโดยละเอียด
5. ประสานงานให้การพัฒนาบุคคลดำเนินต่อไปโดยไม่หยุดยั้ง

วิธีการที่ช่วยให้คณะกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ธงชัย สันติวงษ์ (2519 : 328-329) ได้เสนอแนะไว้ สรุปได้ดังนี้

1. ต้องกำหนดวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการให้ชัดเจน เพื่อให้คณะกรรมการทราบถึงความรับผิดชอบ และช่วยส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคณะกรรมการหรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง
2. ต้องมีการเลือกเฟ้นตัวบุคคลที่จะเป็นสมาชิกในคณะกรรมการ ให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดีด้วย และกำหนดขนาดของคณะกรรมการให้เหมาะสม ถ้ามีขนาดใหญ่เกินไปอาจทำให้เกิดความล่าช้าหรือปฏิบัติงานได้ยากลำบาก โดยเฉลี่ย มีสมาชิก 8 คน
3. ต้องมีการกำหนดระเบียบวาระของการประชุม เวียนให้สมาชิกทราบล่วงหน้า เพื่อศึกษาพิจารณาเตรียมตัวก่อนมีการประชุม
4. ต้องทำการคัดเลือกตัวประธานคณะกรรมการ เพราะถ้าได้ประธานที่สามารถหรือเป็นผู้นำได้ดี จะช่วยให้การปฏิบัติงานของคณะกรรมการเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ

สรุปเรื่องการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าผู้บริหารองค์การ เป็นผู้มีภารกิจในการจัดควบคุมให้งานของหน่วยงานย่อยทั้งหลายขององค์การประสานกันด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ การพัฒนาบุคลากร เป็นงานสำคัญที่มีผลต่อการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นงานที่ต้องจัดทำอย่างมีระบบ

มีความต่อเนื่อง สม่่าเสมอ ต้องศึกษาข้อมูลอย่างจริงจัง ผู้บริหารจึงควรจัดให้มีบุคคล หรือคณะบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมรับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีการดำเนินงาน ด้านนี้อย่างเต็มที่และเป็นไปตามหลักวิชา ควรมอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น จัดทำเป็นคำสั่งโรงเรียนแต่งตั้งเจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร หรือคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในงานพัฒนาบุคลากร หรือพรรณางานให้ ชัดเจน ชี้แจงทำความเข้าใจให้ผู้รับผิดชอบงานรับทราบหน้าที่และขอบข่ายความรับผิดชอบ และพิจารณามอบอำนาจในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรให้แก่ผู้รับผิดชอบตาม ความเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นกับความสามารถและประสบการณ์ของผู้รับผิดชอบ เป็นสำคัญ

3. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง สถานการณ์หรือปัญหาที่ต้อง ดำเนินการแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคคล เพื่อให้หน่วยงานดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมาย (เคชา แก้วชาญศิลป์ 2516: 2)

ประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เคชา แก้วชาญศิลป์ (2516: 3-7) ได้จำแนกความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลไว้หลายแบบ ดังนี้

1. จำแนกตามวิธีการหาความจำเป็น แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 ความจำเป็นในการพัฒนาที่ชัดเจน (Obvious needs) เป็นความ จำเป็นที่รู้ได้โดยอาศัยเหตุผลปกติ ประสบการณ์ ไม่ต้องมีการสำรวจ วิเคราะห์วิจัย เช่น มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ ฯลฯ

1.2 ความจำเป็นที่ต้องค้นหา (Hidden needs) ปัญหาและความ เปลี่ยนแปลงในองค์การส่วนใหญ่ต้องอาศัยการค้นหา เช่น ปัญหาผลงานไม่ไต่มาตรฐาน อัตรากำลังเข้าออกจากงานสูง ฯลฯ

2. จำแนกตามผู้มีความจำเป็นในการพัฒนา แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ความจำเป็นในการพัฒนาของบุคคล (Individual needs) แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ความจำเป็นเกี่ยวกับส่วนตัว และความจำเป็นเกี่ยวกับงาน

2.2 ความจำเป็นในการพัฒนาขององค์การ (Organization needs)

แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ ความจำเป็นในการพัฒนาตัวบุคคล กับความจำเป็นในการพัฒนาทีมงานหรือกลุ่มบุคคล

3. จำแนกตามช่วงเวลาของความจำเป็น แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ
 - 3.1 ความจำเป็นในปัจจุบัน
 - 3.2 ความจำเป็นในอนาคต

ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล ทำได้ 2 แนวทาง (เฉา
แก้วชาตศิลป์ 2516:11-16) ดังนี้

1. เริ่มที่หน่วยย่อยขององค์การ เป็นการค้นหาความจำเป็นต้องการพัฒนาของแต่ละบุคคล แล้วสรุปรวมขึ้นไปตามลำดับจนได้ความจำเป็นขององค์การที่เด่นชัด มีขั้นตอน ดังนี้
 - 1.1 ศึกษางานหรือสถานการณ์ ได้แก่การวิเคราะห์งานหน้าที่หนึ่ง ๆ ว่าต้องการความรับผิดชอบ มีมาตรฐานงานเพียงใด ต้องการความรู้ ทักษะใดอย่างไรบ้าง
 - 1.2 ศึกษาผู้ปฏิบัติงาน โดยศึกษาว่าทำงานได้ผลเพียงใด มีความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะเกี่ยวกับงานเป็นอย่างไร
 - 1.3 วิเคราะห์หาความแตกต่างของผลงานตามข้อ 1.2 กับมาตรฐานในข้อ 1.1 หาเหตุผลที่งานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน พิจารณาว่าสามารถแก้ไขโดยการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ปรับปรุงทัศนคติหรือพฤติกรรมได้หรือไม่ ทำให้ทราบความจำเป็นของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
 - 1.4 ประเมินและคัดเลือกความจำเป็นในการพัฒนา โดยพิจารณาว่าการพัฒนาจะเป็นวิธีการแก้ไขที่ดีที่สุดหรือไม่สำหรับสถานการณ์นั้น
 - 1.5 รวบรวมและจัดหมวดหมู่ของความจำเป็น
 - 1.6 พิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ วัตถุประสงค์ และ เป้าหมายขององค์การ และจัดลำดับความสำคัญเพื่อดำเนินการพัฒนา
2. เริ่มที่องค์การ โดยศึกษาว่าปัญหาใดของหน่วยงานที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมาย พิจารณาว่าปัญหาใดที่สามารถแก้ไขปรับปรุง

ให้โดยการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในระดัและฝ่ายใต้าง มีขั้นตอน ดังนี้

2.1 ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงนโยบายและแผนงาน

2.2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน เกี่ยวกับงานทั้ง ด้านคุณภาพและปริมาณ ทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคล

2.3 วิเคราะห์ข้อเท็จจริงจากข้อ 2.1 และ 2.2 ถึงปัญหาอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย

2.4 ศึกษาว่าปัญหาใดสามารถแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มและระดับใด จะให้ความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลอย่างกว้าง ๆ

2.5 ศึกษาวิธีการและปริมาณของการพัฒนาให้สอดคล้องกับความจำเป็นเพื่อวางโครงการพัฒนาบุคคลต่อไป

สรุปขั้นตอนการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยเทคนิค 3 ประการ กล่าวคือ

1. การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง
2. การวิเคราะห์
3. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล

การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง

ข้อเท็จจริง แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

(1) ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน ระเบียบวิธีทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบและมาตรฐานงาน เป็นต้น

(2) ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงหรือผลงานที่ได้ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการทำงาน ทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการทำงาน

วิธีศึกษารวบรวมข้อเท็จจริง ทำได้ 5 วิธี ดังนี้

1. การสำรวจ (survey) ทำได้ 3 แบบ คือ

- 1.1 การสัมภาษณ์ (Interview)
- 1.2 การส่งแบบสอบถาม (Questionnaire)
- 1.3 การสังเกต (Observation)

การสำรวจ จะสำรวจจากแหล่งข้อมูลใด หรือผู้ใด พิศยา สุวรรณชัย
(2520: 28)

- (1) การสำรวจเอกสาร โดยศึกษาเอกสารที่ชี้ให้ทราบถึงปัญหา
- (2) สำรวจจากผู้ให้ข่าวสำคัญ (Key informant) โดยเลือกบุคคลที่เป็นผู้สันนิษฐาน ทราบเรื่องและปัญหาอย่างถ่องแท้ ช่วยให้ลดเวลาในการรวบรวมข้อมูลได้มาก
- (3) สำรวจจากผู้ที่อยู่ในองค์การ โดยอาจสำรวจจากทุกคนหรือโดยการสุ่มตัวอย่าง

2. การศึกษาค้นคว้า (Study) โดยศึกษาข้อเท็จจริงจากเอกสาร ได้แก่ เอกสารเกี่ยวกับองค์การ ผู้ปฏิบัติงาน ศึกษางานและสายทางเดินของงาน

3. การทดสอบ (Test) เป็นเทคนิคที่ใช้ระบุความจำเป็นในการพัฒนาให้ชัดเจน

- 3.1 การทดสอบการปฏิบัติงาน (Performance Tests)
- 3.2 การทดสอบความถนัด (Aptitude Test)

4. การประชุม (Meeting) เป็นวิธีบอกความจำเป็นอย่างคร่าว ๆ จากการพิจารณาปัญหาค้นต่าง ๆ และหาวิธีแก้ไข ช่วยให้ทราบข้อเท็จจริงอันเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล

5. การวิเคราะห์งานและประเมินการทำงาน (Job Analysis and Performance Appraisal) นับเป็นเครื่องมือสำคัญในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลซึ่งต้องใช้ควบคู่กัน

การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการกำหนดข้อความสำคัญเกี่ยวกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง โดยกำหนดว่า ตำแหน่งนั้น ๆ ต้องการความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การพิจารณาผลงานของผู้ปฏิบัติงานว่าทำงานได้ผลตามมาตรฐานหรือไม่

การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลโดยวิธีนี้ โดยพิจารณาว่าบุคคลนั้นมีหน้าที่อะไร และประเมินว่าเขาทำงานได้ผลอย่างไร นำความแตกต่างระหว่างมาตรฐานงานที่พึงไว้ไปวิเคราะห์ อาจทราบความจำเป็นในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือสำคัญในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารจึงควรพัฒนาระบบและวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การอย่างมีหลักวิชาการ มนุษย ทุนอุตสาหกรรม (2517: 52-53, 71) ได้เสนอแนะว่า

การวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จำเป็นต้องมีการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) ของแต่ละคนเอาไว้ โดยมีเกณฑ์หรือระดับของผลงานที่น่าพอใจด้วย จากนั้นก็นำเอาผลงานที่ลูกน้องทำขึ้นมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ไ้ตั้งไว้ . . . ก็จะทำให้ทราบว่า ลูกน้องคนไหนทำงานดีหรือไม่ดี ตรงหรือไม่ตรงกับความต้องการของงานนั้น ๆ แค่นั้นเพียงใด และถ้าลูกน้องคนไหนปฏิบัติงานได้ผลต่ำกว่ามาตรฐาน ก็จะได้ให้การช่วยเหลือโดยการอบรม แนะนำ เพิ่มพูนความรู้เพื่อจะทำงานให้ดีขึ้น

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล

หลังจากมีการรวบรวมข้อเท็จจริง จัดเป็นหมวดหมู่ ประเมินความหมายของข้อเท็จจริงแล้ว ต้องนำมาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล เศษแก้วชาตศิลป์ (2519: 21-22) โดยการวิเคราะห์ความจำเป็น 3 ด้าน คือ

1. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานงานกับการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ เพื่อหาสภาพและขอบเขตของปัญหา

2. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา แบ่งสาเหตุของปัญหาได้เป็น 3 กลุ่ม คือ (1) สาเหตุเกี่ยวกับองค์การ ได้แก่ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย แผนงานงบประมาณ และระเบียบปฏิบัติงาน (2) สาเหตุเกี่ยวกับวิทยาการที่ใช้ในการทำงาน ผลงานขององค์การ และ (3) สาเหตุเกี่ยวกับคนทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล ซึ่งพิจารณาได้ 3 ลักษณะ คือ อัตรากำลัง คุณภาพ

และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

3. การวิเคราะห์วิธีแก้ไข เป็นการพิจารณาทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือสภาพการณ์ว่ามีวิธีแก้ไขใดวิธีใด ประเมินทางเลือกแต่ละวิธีว่ามีข้อดีข้อเสียอย่างไรบ้าง เลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา และพิจารณาว่าวิธีแก้ปัญหานั้นดีที่สุดนั้น จำเป็นต้องใช้กระบวนการพัฒนาบุคคลหรือไม่ หากจำเป็นก็แสดงว่ามีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคคล

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หมายถึง การกำหนดให้ชัดเจนถึงขนาด ลักษณะที่ต้องจัดพัฒนาบุคคล เพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการ และรายละเอียดในการพัฒนา การกำหนดความจำเป็น ควรดำเนินการ 3 ประการ ดังนี้

1. กำหนดวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคคล ซึ่งจะต้องรู้ว่า จะแก้ไขด้านใด เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
2. กำหนดบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่จำเป็นต้องพัฒนา
3. กำหนดค่าความสำคัญของความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล โดยพิจารณาถึงความรีบด่วน ความร้ายแรง และความสำคัญของปัญหา

สรุปได้ว่า ในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรขององค์การ ต้องมีการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาของส่วนบุคคลและรวมทั้งความจำเป็นขององค์การ ด้วยในขณะเดียวกัน

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ต้องอาศัยการศึกษารวบรวมข้อเท็จจริงโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การทดสอบ การสำรวจความต้องการ การศึกษาเอกสาร หากองค์การมีการพัฒนาระบบสารสนเทศให้มีข้อมูลที่จำเป็นอย่างเพียงพอ จะช่วยให้เห็นปัญหาขององค์การและบุคคลในองค์การได้อย่างชัดเจน ช่วยในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลได้เป็นอย่างดี และที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งคือ โดยการเปรียบเทียบผลงานของบุคคลกับ เกณฑ์หรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์การจึงต้องให้

ความสำคัญอย่างมากต่อการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีรูปแบบที่ดี ใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสม ผลการประเมินที่ได้จะชี้ให้เห็นความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลได้เป็นอย่างดี ในด้านความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรขององค์การ องค์การต้องมีการปรับนโยบายให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ระดับสูงขึ้นไป หรือระดับชาติ รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยี องค์การจึงต้องติดตามความเคลื่อนไหวเพื่อพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล เพื่อให้้องค์การมีความก้าวหน้าอยู่เสมอ

4. การวางแผนงาน และ คำเนินโครงการพัฒนาบุคลากร

ตามหลักการของศาสตร์การบริหาร ถือว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการวางแผนต้องใช้หลักวิชาการ การวิเคราะห์เหตุการณ์และการวินิจฉัยสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนงานจะช่วยให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมาย ด้วยดีโดยมีการดำเนินงานอย่างมีขั้นตอนที่เหมาะสม

ความหมายของการวางแผน ได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

แอกคอฟ (Ackoff) (1970: 1) ให้คำจำกัดความของการวางแผนว่า "การวางแผน เป็นการกำหนดอนาคตที่ต้องการและวิธีการอันมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์"

ดรอร์ (Dror) (1967:) กล่าวว่า "การวางแผน คือ กระบวนการตัดสินใจในการกำหนดกิจกรรมที่จะทำในอนาคต เพื่อจะนำไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการโดยวิธีการที่ดีที่สุด"

ฮาร์ทลีย์ (Hartley) (1968: 256) กล่าวว่า "การวางแผน คือ การเชื่อมโยงวิธีการกับเป้าหมาย การกำหนดวิธีการที่ยืดหยุ่นได้อย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากทางเลือกหลาย ๆ ทางอย่างมีระบบ"

เสถียร เหลืองอร่าม (2517: 294) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า "การวางแผน หมายถึง การเลือกวิถีทางในอนาคตจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง สำหรับที่จะให้กิจกรรมทั้งหมดหรือบางส่วนดำเนินไปตามวิถีทางนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร จะให้ใครทำและมีวิธีทำอย่างไร การวางแผนจึงเป็นการทำกิจการไปสู่วัตถุประสงค์ที่เลือกไว้โดยวิถีทางที่ถูกหลักที่สุด"

สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์ (2527: 4) ได้ให้นิยามของการวางแผนว่า "การวางแผน เป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด"

จากความหมายของการวางแผนดังกล่าว สรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต โดยใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ตามพระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521 มาตรา 4 ได้กำหนดคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนไว้ (อ้างถึงใน สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์ 2527: 1) ดังนี้

แผน หมายถึง รายการเกี่ยวกับการประสานโครงการพัฒนาและแผนงานต่าง ๆ ที่คัดเลือกมาแล้วของประเทศหรือของภาคหรือของกิจการบางสาขา บางประเภทในท้องถิ่นหนึ่งท้องถิ่นใด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ และให้สอดคล้องกับความสามารถด้านกำลังเงินและกำลังทรัพยากรอื่น ๆ

แผนในความหมายอย่างแคบที่ใช้อยู่ หมายถึง เอกสารซึ่งแสดงถึงสิ่งที่จะดำเนินการในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย งบประมาณ และมาตรการที่จะให้มีการปฏิบัติตามแผน

แผนงาน หมายถึง ระบบการประสานโครงการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกันตั้งแต่สองโครงการขึ้นไป ให้มีขั้นตอนการดำเนินงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน ในอันที่จะบรรลุ

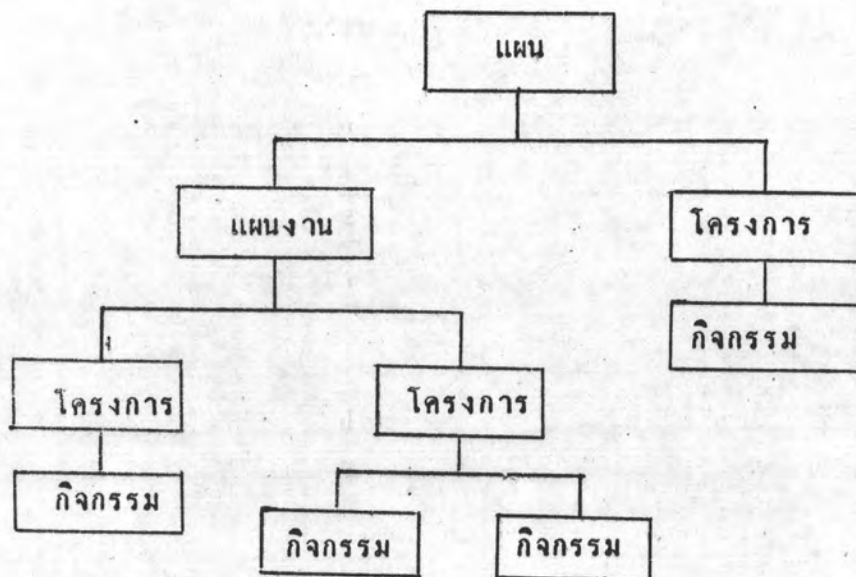
วัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่ต้องการ

โครงการ หมายถึง งานที่จะจัดทำโดยมีวัตถุประสงค์และ เป้าหมาย ตลอดจนระยะเวลาการดำเนินงานโดยแน่ชัด อันมิใช่การบริหารงานตามปกติของหน่วยงานนั้น ๆ (สนานจิตร์ สุคนธรทรัพย์ 2527: บรรยาย)

สมพร แสงชัย (2514: 2-3) ได้กล่าวถึงโครงการไว้ ดังนี้

โครงการ หมายถึง รายละเอียดต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย โครงการจะรวมนโยบายและแนวปฏิบัติต่าง ๆ เช่น การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การอำนวยความสะดวก การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมและการประเมินผล งาน โครงการจึงรวมปัจจัยต่าง ๆ ไว้มาก มีลักษณะคล้ายกับระบบ (system) คือ ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและ แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของโครงการ

ความสัมพันธ์ระหว่าง แผน แผนงาน และโครงการอาจแสดงโดยแผนภูมิ ดังนี้ สนานจิตร์ สุคนธรทรัพย์ (2527: 2) เสนอไว้ ดังนี้



ในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ผู้บริหารควรมีการวางแผนงานและโครงการ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติที่แน่นอน ชัดเจน สมพงศ์ เกษมสิน (2514: 479) กล่าวว่า "องค์กรหรือหน่วยงานที่มุ่งหวังความสำเร็จก้าวหน้าของงาน และต้องการให้งานดำเนินไปตามนโยบายหรือแผนงานที่วางไว้ จะต้องมีการพัฒนาบุคคลอย่างเหมาะสมอยู่ด้วยเสมอ" กระทรวงศึกษาธิการ (2527: 138) ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการวางแผน ดังนี้

1. ช่วยให้มีทัศนคติสนใจอย่างมีหลักเกณฑ์ เพราะมีการศึกษาสภาพเดิม มีการกำหนดเป้าหมายในอนาคต และหาเส้นทางทำให้สำเร็จ
2. การวางแผน เป็นศูนย์กลางในการประสานงานการบริหารงานทุกสาขา เข้าด้วยกัน
3. ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยประหยัด และมีประสิทธิผล
4. เป็นเครื่องมือในการควบคุมงานของนักบริหารได้เป็นอย่างดี

กระบวนการการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกได้เป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนวางแผน และขั้นวางแผน

1. ขั้นตอนวางแผน เป็นการเตรียมการต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนา การมอบหน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนา และการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

2. ขั้นวางแผน ได้แก่

- 2.1 กำหนดวัตถุประสงค์และแนวนโยบายให้ครอบคลุมความจำเป็นหรือปัญหา

- 2.2 กำหนดโครงสร้างว่าแต่ละระดับในหน่วยงานแต่ละหน่วยที่สัมพันธ์กัน จะมีวัตถุประสงค์และกิจกรรมอย่างไร

- 2.3 กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับอื่น เหมาะสมกับสภาพและขีดความสามารถที่จะเป็นไปได้ ควรกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเพื่อให้วัดผลได้และมีความชัดเจน

- 2.4 ระบุทางเลือกที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ โดยวิเคราะห์ทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด และวิเคราะห์ในแง่ ค่าใช้จ่าย ผลที่ได้รับ ข้อจำกัด แล้วเลือก

ทางเลือกที่บรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

2.5 จักรายละเอียดของแผนงานและโครงการ

การวางโครงการ มีขั้นตอนสำคัญ ดังที่ โฮลเดน อิลลอย และ บริตัน (Holden, Ilroy and Breton) (อ้างถึงใน สมพร แสงชัย 2514: 12-13) กล่าวไว้ ดังนี้

1. การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน (Appreciation)
2. การจัดทำระบบงานอย่างคร่าว ๆ (Landscape)
3. การกำหนดเวลาและลำดับของงานต่าง ๆ (Scheduling)
4. การใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมที่สุด (Resource Allocation)
5. กำหนดงบประมาณของโครงการทั้งหมดและของงานแต่ละขั้น (Budgeting)
6. กำหนดระยะเวลารายงานผล (Report Planning)
7. การจัดการ และควบคุมตามแผน
8. การประเมินผล

สำหรับรายละเอียดของโครงการ กระทรวงศึกษาธิการ (2527: 143-144) เสนอแนะว่า โครงการประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ชื่อโครงการ เป็นการระบุชื่อว่าเป็นโครงการอะไร ควรเป็นข้อความที่ชัดเจนตรงไปตรงมา
2. หลักการ และ เหตุผล เป็นถ้อยคำที่เขียนเพื่อให้ผู้อ่านคล้อยตามทั้งหลักการทางทฤษฎี และ เหตุผลที่ต้องจัดทำให้อ่านเห็นด้วย และพร้อมที่จะอนุมัติโครงการถ้าผู้อ่านมีอำนาจดังกล่าว
3. วัตถุประสงค์ เป็นข้อความที่ยืนยันผลอันพึงเกิดขึ้นจากโครงการ มักระบุไว้เป็นข้อ ๆ ซึ่งจะ เขียนได้ก็ต่อเมื่อได้ทราบปัญหาและคำตอบหรือผลที่น่าจะได้รับการจัดการอย่างถ่องแท้
4. เป้าหมาย เป็นการระบุผลที่ต้องการให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยระบุทั้งด้านปริมาณและคุณภาพในลักษณะที่มองเห็นได้และวัดผลได้

5. วิธีดำเนินการ เป็นการบรรยายขั้นตอนในการปฏิบัติงานของโครงการ ว่าทำอะไร อย่างไร ที่ไหน มากน้อยเพียงไร โดยเรียงลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติ ให้ผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติได้จริง

6. ผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นการระบุผู้ควบคุม หรือผู้บริหารโครงการ

7. ระยะเวลาดำเนินการ เป็นการระบุเวลาที่เริ่มเมื่อไร นานเท่าใด เสร็จสิ้นเมื่อไร ทำอะไรบ้าง

8. งบประมาณหรือทรัพยากรที่ต้องการ เป็นการระบุความต้องการกำลังคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ ของแต่ละกิจกรรมว่าต้องการเท่าใด แสดงรายจ่ายว่าจ่ายอะไร เท่าไร เมื่อใด เป็นเงินที่ไ้มาจากไหน

9. การประเมินผลและติดตามผล เป็นการหาคำตอบว่าจะรู้ได้อย่างไรว่า การดำเนินงานเป็นไปตามแผน และงานบรรลุมุ่งหมายหรือไม่ ถึงเกณฑ์มาตรฐานขั้นต้นหรือไม่ ซึ่งควรมีวิธีตรวจสอบผลงาน มีรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน เป็นช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ควรระบุว่ารายงานต่อใคร และกำหนดมาตรฐานขั้นค่าสุดท้ายยอมรับได้ไว้ เพื่อใช้เปรียบเทียบกับการปฏิบัติจริง ตลอดจนประเมินผลความสำเร็จในขั้นสุดท้ายเมื่อใด ด้วยวิธีการอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบการประเมินผลนั้น

10. ผลที่คาดว่าจะได้รับ เป็นการแสดงให้เห็นผลที่จะได้จากทางปฏิบัติว่าจะได้ผลทางใด อย่างไรบ้าง ทั้งควรนำมาพิจารณาเกี่ยวกับค่าของเงินและทรัพยากรที่ใช้ด้วย

11. ปัญหาอุปสรรคและวิธีแก้ไข เป็นการระบุถึงอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงานตามโครงการว่าจะพบปัญหาอุปสรรคอะไร อย่างไร พร้อมทั้งเสนอวิธีการแก้ไขล่วงหน้า

เมื่อได้วางแผนโครงการเรียบร้อยแล้ว ผู้วางแผนงานต้องนำเสนอเพื่อขอ อนุมัติ ดำเนินงานและการใช้งบประมาณ โดยปกติต้องมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงโครงการ ก่อนที่จะ ดำเนินงาน เพราะอาจไม่ได้รับงบประมาณเพียงพอ หรือผู้อนุมัติไม่เห็นด้วย กับรายละเอียดเชิงภาพประการ

ก่อนที่จะดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารควรกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจใฝ่รู้ โดยการสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการพัฒนา ดังที่ ฌ็องนิภา คูปรัตน์ (2527: 6) กล่าวไว้ ดังนี้

. . . โครงการฝึกอบรมในลักษณะต่าง ๆ มีไต่อาศัยกระบวนการในการหาความจำเป็นในการพัฒนา การกำหนดโครงการและกิจกรรม การดำเนินโครงการ การประเมินผลโครงการ และการให้รางวัลหรือการลงโทษเท่านั้น การสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการพัฒนา เป็นกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งที่หน่วยงานทางการศึกษาต้องดำเนินงาน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์มีความพร้อมที่จะเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

หลักการเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการพัฒนา แฮร์ริส (Harris) (อ้างถึงใน ฌ็องนิภา คูปรัตน์ 2527: 5) สรุปได้ ดังนี้

1. ให้การเรียนรู้ที่จำเป็นต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้รับการพัฒนา
2. มีการเสริมแรง (Reinforcement) ในรูปของการให้รางวัลและการลงโทษควบคู่กันไป
3. ในระยะยาว การให้รางวัลจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมากกว่าการลงโทษ
4. การให้รางวัลเมื่อผู้ผ่านการพัฒนามีพฤติกรรมที่พึงประสงค์
5. การให้รางวัลสำหรับพฤติกรรมที่พึงประสงค์มากยิ่งขึ้นเท่าไร จะส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปรับพฤติกรรมมากขึ้น
6. การเสริมสร้างในเชิงลบ (Negative Reinforcement) โดยการลงโทษและการตีเตือน อาจก่อให้เกิดการหยุดนิ่งของการเรียนรู้
7. โครงการฝึกอบรมที่มุ่งให้ผู้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทศนคติและความเชื่อ จะบรรลุผลสำเร็จในกรณีที่ผู้รับพัฒนามีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนา
8. การพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรในหน่วยงาน จำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะของการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ



การดำเนินงานตามโครงการพัฒนาบุคลากร (Program Implementation)

เมื่อได้มีการวางแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากรไว้แล้ว ย่อมเป็นแนวทางในการบริหารงานพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ สิ่งสำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายก็คือ การปฏิบัติตามแผน เพราะถึงแม้จะมีการวางแผนการทำงานไว้เป็นอย่างดีอย่างไรก็ตาม แต่ถ้ามิได้มีการปฏิบัติตามแผนจริง ๆ แล้ว ก็ย่อมหาประโยชน์อันใดมิได้ (สุชาญ โภคิน 2527: 83) และเพื่อให้มีการปฏิบัติจริงตามแผน ต้องมีการจัดการ (Management) ควบคู่กับการควบคุม (Control) ซึ่งประกอบด้วยการทำงานหลายประการ (สุชาญ โภคิน 2527: 83-84 และ สมพร แสงชัย 2514: 13-14) ดังนี้

1. การบริหารบุคคล ได้แก่ การจัดให้มีการวางตัวบุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานตามแผน เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง จะต้องชี้เฉพาะเจาะจงได้ว่าใครเป็นผู้ปฏิบัติการ ซึ่งต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าเป็นผู้มีความสามารถ มีความรู้ความชำนาญเพียงพอที่จะดำเนินงานตามแผน มีการแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการสำเร็จด้วยดี

2. การบริหารทั่ว ๆ ไป ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การประสานงานระหว่างบุคคลตั้งแต่ก่อนเริ่มงานซึ่งช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจจุดประสงค์ของโครงการ การจัดให้มีการพร้อมกันเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน

3. การควบคุมกำหนดเวลาทำงาน ลำดับของงาน และการควบคุมรายจ่าย เช่น ควบคุมว่างานเสร็จตามกำหนดหรือไม่ ใช้เงินเกินงบประมาณหรือไม่ การพิจารณาหาทางเลือกจ่ายค่าต่าง ๆ ของโครงการ และการพยายามใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์มากที่สุด

การควบคุมการปฏิบัติงานที่ดีพอ จะช่วยให้รู้ว่า ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้นมีอุปสรรคหรือข้อขัดข้องประการใดบ้าง เพื่อจะได้พิจารณาแก้ไขปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนขั้นตอนเหตุการณ์

สนานจิตร สุนทรทรัพย์ (2527: 5) ได้เสนอแนะว่า การดำเนินงานตามโครงการ ควรมีขั้นตอน ดังนี้

1. จัดทำตารางการปฏิบัติงานและประชุมบุคลากร
2. ดำเนินการ โดยผู้บริหารให้ความสนับสนุนด้านทรัพยากร และให้ผู้ปฏิบัติรับงานไปปฏิบัติ

ตัวอย่างตารางการปฏิบัติงาน

กิจกรรม	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน												ผู้รับผิดชอบ	
	พค 28	มย 28	กค 28	สค 28	กย 28	ตค 28	พย 28	ธค 28	มค 29	กพ 29	เมค 29	เมย 29		
1 กำหนดหัวข้อการพัฒนา	—													ประยุทธ
2 ติดต่อเชิญวิทยากร		—												ภัทรพล
3 จัดทำเอกสารประกอบการพัฒนา			—											ประที- อรุณ
4 วางแผนการประเมินผล			—											ยุวดี
ฯลฯ														

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการพัฒนาบุคลากร เพื่อเสริมสร้างบุคลากรให้ปฏิบัติงานขององค์การได้บรรลุเป้าหมายผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมพัฒนาบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ กัน ทวีบุรณ หอมเย็น (2526: 38-39) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลทำได้ทั้งที่เป็นพิธีการและแบบกึ่งพิธีการ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นทางการหรือเป็นหมู่คณะ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ เสริมสร้างทักษะ และแนวคิดที่ถูกต้องในการทำงาน แบ่งเป็นหลายประเภท ได้แก่

- 1.1 การปฐมนิเทศ (Orientation)
- 1.2 การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ (Skill training)
- 1.3 การพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้างาน (Supervisory training)
- 1.4 การพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร (Executive development)

1.5 การดูงานนอกสถานที่ (Study tour)

1.6 การประชุมอภิปราย (Conference)

1.7 การบรรยายและสาธิต (Lecture)

2. การพัฒนาบุคลากร เป็นรายบุคคล เป็นการแนะแนวทางที่ถูกต้องในการทำงาน และการปฏิบัติคนในทางที่ควร และเปิดโอกาสให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม ได้แก่

2.1 ส่งไปฝึกอบรมดูงาน การศึกษาต่อเป็นรายบุคคล

2.2 การสอนงาน (Coaching)

2.3 การหมุนเวียนกันทำงาน (Job rotation)

2.4 การให้ปฏิบัติหน้าที่แทน

2.5 การให้บุคลากรช่วยเหลืองานกัน

2.6 ให้ไปสังเกตการณ์

2.7 สนับสนุนให้เป็นสมาชิกของสมาคมที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาบุคลากรในระ คับหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน หน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการการศึกษา มักจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรรูปแบบต่าง ๆ 8 กิจกรรม ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคคลที่จัดให้แก่บุคลากรใหม่ได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน่วยงาน งานที่ต้องปฏิบัติ และบุคคลในหน่วยงาน ชาดูชัย วลิตรังสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521: 161-162) กล่าวว่า การปฐมนิเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อแนะนำพนักงานใหม่ให้มีความรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับองค์การ เช่น ลักษณะโครงสร้างขององค์การ ความสัมพันธ์ภายในขององค์การ งานในหน้าที่ที่จะต้องทำ ระเบียบข้อบังคับ โดยเฉพาะเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของพนักงาน ตัวบุคคลและสถานที่สำคัญๆ เพื่อให้พนักงานใหม่รู้เรื่องราวต่าง ๆ ภายในองค์การในเวลาอันสั้นที่สุด ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้โดยเร็ว . . . การปฐมนิเทศที่ได้ผลจะทำให้พนักงานใหม่รู้สึกอบอุ่นใจที่ได้เข้ามาอยู่ในองค์การนั้น ๆ มีความเชื่อมั่นในอนาคตของการทำงาน มีขวัญ กำลังใจที่จะปฏิบัติงาน และรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2. การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีระบบแบบแผน ซึ่งมุ่งพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใด โดยเฉพาะขององค์กร หรือเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ ความชำนาญในการทำงานด้วยมือ (Manipulative skill) การรู้จักใช้เทคนิคการทำงาน (Technical knowledge) ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังมุ่งหวังให้บุคลากรนำความรู้ ความชำนาญที่ได้รับไปใช้ปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (ภิญญา สาร 2526 :

3. การประชุมปฏิบัติการ หมายถึง ชุดของการประชุมซึ่งตามปกติจัดเป็นช่วง ช่วงละ 2 ชั่วโมง ประมาณ 4 ช่วง หรือ 1-5 วัน โดยเน้นการศึกษาเป็นรายบุคคลภายในกลุ่ม โดยมีวิทยากรเป็นที่ปรึกษา (Adult Education Association of U.S.A. อ้างถึงใน พวงแก้ว ปุยกนก 2524: 26-31) และมีจุดมุ่งหมายของการประชุมปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้เข้าประชุมปฏิบัติการ

(1) มีส่วนร่วมในการประชุม รับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและเรียนรู้ร่วมกัน

(2) ใ้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน และมีโอกาสพัฒนาตนเองจนบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ และสามารถแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้าร่วมประชุมโดยตรง ทั้งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินชีวิตประจำวันได้

(3) มีโอกาสสร้างหรือจัดโครงการที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน

(4) รู้จักประเมินผลตนเอง ตัดสินการทำงานของตนเองและแก้ไขข้อบกพร่องได้

4. การสัมมนาทางวิชาการ

การสัมมนา หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Bergevin และ Moris 1955: 65)

การสัมมนาทางวิชาการ เป็นการจัดให้กลุ่มบุคคล เช่น นักศึกษา อาจารย์ ใ้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการวิเคราะห์สภาพ ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการเรียน

การสอน การปฏิบัติงาน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อพัฒนางานให้ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นการจัดทำเอกสารในรูปแบบต่างๆ เพื่อแจ้งข่าวสารข้อมูล ที่จำเป็น หรือเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้แก่ บุคลากรในหน่วยงาน อาจได้มาจากผู้บริหารระดับต่าง ๆ จากตนเองและตำราเอกสาร ต่าง ๆ

รูปแบบในการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เช่น สรุปรย่อข่าว จัดทำวารสาร หรือเอกสารทางวิชาการ จุลสารเผยแพร่งานวิจัย ความก้าวหน้าของวิชาการทางการศึกษา

6. การจัดสัมมนาทางวิชาการ เป็นการจัดกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากร ในช่วงระยะเวลาเป็นสัปดาห์ มักมีกิจกรรมหลายอย่าง ได้แก่ นิทรรศการทางวิชาการ การประชุมทางวิชาการให้ความรู้ โดยการบรรยาย อภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การเผยแพร่เอกสารให้ความรู้ การแข่งขันตอบปัญหาทางวิชาการ ฯลฯ เป็นต้น

7. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่ง หนึ่ง ไปปฏิบัติหน้าที่อีกตำแหน่งหนึ่ง เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งตามแนวนอน (Horizontal move) คือมีอัตราเงินเดือนเท่าเทียมและมีปริมาณงานความรับผิดชอบ ใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม (ราชกิจจานุเบกษา 2518: 49)

การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน มีความมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- (1) เพื่อปรับปรุงคนให้เหมาะสมกับงาน
- (2) เพื่อพัฒนาคุณภาพของคนและงาน
- (3) เพื่อป้องกันการสร้างอาณาจักร

8. การสังเกตวิธีทำงาน ศึกษาคุณงาน และส่งเสริมให้ศึกษาต่อ

การสังเกตวิธีทำงานและศึกษาคุณงาน เป็นการส่งบุคลากรไปสังเกต งาน และศึกษาวิธีทำงานในหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ในการ ทำงาน เลือกสิ่งที่ดีหรือนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนให้ดียิ่งขึ้น การสังเกตวิธีทำงานและศึกษาคุณงานสามารถทำได้หลายวิธี ทั้งที่ สัมผัสได้ เกษมสัน

(2526:189) เสนอแนะไว้ ใต้แก่ วิธีฝึกงาน (Apprenticeship) การฝึกงานโดย
ไม่ใ้คำจ้างตอบแทน (Internship) การศึกษาภายใต้คำแนะนำ (Supervised
reading) เป็นต้น

การส่งเสริมให้ศึกษาต่อ การใ้ศึกษาต่อจะช่วยให้ครูอาจารย์ใ้เพิ่มพูน
ความรู้ ทักษะและความชำนาญในการทำงาน ทำให้มีความเข้าใจมุ่งหมายในการทำ
งาน และมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น และช่วยให้มีโอกาสดำเนินงานในหน้าที่การงานด้วย
ปัญญา สาร (2517: 235) กล่าวว่า ". . . การใ้โอกาสข้าราชการใ้ลาศึกษา
ต่อ เป็นเรื่องจำเป็นและเป็นผลตอบแทนที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม เพราะนอกจากเป็น
การใ้กำลังใจแก่ข้าราชการแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่าง
กันต่อไปด้วย

หลักสูตรการจัดพัฒนาครูอาจารย์

กรมสามัญศึกษา (2527: 1-7) ใ้เสนอแนะแนวทางการจัดอบรมพัฒนาครู
ทั่ว ๆ ไป แบ่งเนื้อหาเป็น 2 ภาค สรุปใ้ดังนี้

ก. ภาควิชาเกี่ยวกับการครองตน คือ ความรู้ที่ครูจะนำไปใ้ใช้ในการปฏิบัติตน
ใ้เหมาะกับการเป็นครู ใ้แก่ กฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบต่าง ๆ ตลอดจนธรรมชาติ
ของครู หลักการครองตน และมนุษยสัมพันธ์ เช่น

- (1) ว่าด้วยหลักปฏิบัติสำหรับข้าราชการครู
- (2) ว่าด้วยบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของข้าราชการครูตาม

ตำแหน่ง

(3) ว่าด้วย กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือเวียนที่
ข้าราชการครูต้องถือปฏิบัติ

ข. ภาควิชาการ คือความรู้ที่ทันสมัยและเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน ซึ่งครู
อาจารย์และโรงเรียนควรรู้ใ้ในการปฏิบัติงาน

- (1) ว่าด้วยการพัฒนาการเรียนการสอน
 - ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรมัธยมศึกษา



- การวิเคราะห์หลักสูตรและเนื้อหาวิชา
 - ลำดับชั้นการสอน วิธีการสอน
 - การวัดผลประเมินผล
 - การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีประกอบการจัดการเรียนการสอน
- ฯลฯ

(2) ว่าด้วยความรู้แนวใหม่ในวงการศึกษาศึกษา

- การสอนคอมพิวเตอร์ในโรงเรียน
 - โรงเรียนกับชุมชน
 - กลุ่มสร้างคุณภาพงาน (Quality control)
 - การศึกษาต่อเนื่องและการศึกษาคลอบศึกษา
 - การใช้แหล่งวิทยาการ เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของการจัดการศึกษา
- ฯลฯ

สรุปเรื่องการวางแผนงานและดำเนินงานตามโครงการพัฒนาบุคลากร เมื่อองค์การได้พิจารณา กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแล้ว ผู้บริหารควรจัดให้มีการวางแผนงานและกำหนดโครงการพัฒนาบุคลากร โดยบุคคลหรือคณะบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากรขององค์การ แผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นควรพิจารณาตามลำดับความสำคัญของปัญหาและความจำเป็น โดยเลือกรูปแบบวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล จัดทำเอกสารของแผนให้มีรายละเอียดที่ชัดเจน แล้วเสนอโครงการต่อผู้บริหารเพื่อขออนุมัติโครงการและการใช้งบประมาณ ผู้บริหารควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานพัฒนาบุคคลให้เพียงพอแก่ความจำเป็น เพื่อสามารถดำเนินงานตามโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีการจัดระบบแผนงานและโครงการที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินงานเป็นเอกสารแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ใช้เป็นคู่มือดำเนินงาน และผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมงานและติดตามผลการดำเนินงานตามโครงการ

องค์การควรจัดให้บรรยากาศภายในองค์การมีส่วนเสริมสร้างแรงจูงใจของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง โทษวิธีการต่าง ๆ เช่น จัดให้มีการประกวดและประกาศเกียรติคุณครูดีเด่น สนับสนุนให้บุคลากรที่เคยผ่านกิจกรรมการพัฒนาที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้รับรางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ เป็นต้น

ในการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาบุคลากร ควรจัดทำคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรให้รับผิดชอบดำเนินงาน โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเป็นลายลักษณ์อักษร จัดให้มีตารางการปฏิบัติงานตามโครงการ ระบุถึงกิจกรรมย่อยที่ต้องดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบเป็นรายกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบและได้ผลงานตามกำหนดเวลา จัดให้มีการพร้อมกัน อาคาร สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในกิจกรรมพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการบริการด้านเอกสาร และอื่น ๆ

5. การประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร

เอิร์นเนสท์ (Ernest) (1974: 129) ได้ให้ความหมายของการประเมินว่า "การประเมิน หมายถึง กระบวนการของการวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลอันเป็นข่าวสารที่ให้ประโยชน์สำหรับการตัดสินใจ"

สำหรับการประเมินผลการพัฒนาบุคคล มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2514: 485) กล่าวว่า "การประเมินผลการพัฒนาบุคคล หมายถึง การวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการพัฒนาบุคคล ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาบุคคล"

พจน์ เพชรบูรณิน (2524: 4) ให้ความเห็นว่า "การประเมินผลการพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการเพื่อให้ทราบว่า การพัฒนาบุคคลบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จะต้องมี การวัดหรือสังเกตจากพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา และการวัดผลนี้จะต้องมีบรรทัดฐาน (Criterion) ในการวัด"

สรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการของการวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจโครงการพัฒนาบุคคล โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ กล่าวคือ เป็นการตัดสินคุณค่าของโครงการ เพื่อบ่งชี้จุดเด่นของของแผนงานและกระบวนการพัฒนาบุคคล

หลังจากองค์การได้จัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแล้ว ต้องดำเนินการติดตามผลการพัฒนาบุคคล (Follow up) ซึ่งเป็นการประเมินผลหลังจาก รับการพัฒนาผ่านไป แล้วระยะหนึ่ง เพื่อติดตามดูว่า ผู้รับการพัฒนาได้เป็นพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ ให้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานเพียงใด รวมทั้งมีปัญหายุ่งยากอย่างไรบ้าง การติดตามผลจะเป็นการพิสูจน์ให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นได้ผลตามวัตถุประสงค์เพียงใด หากไม่ได้ผลคุ้มค่าหรือมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะค้นหาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในเบื้องต้น ต้องมีการตั้งจุดมุ่งหมายของการประเมิน ซึ่งอาศัยหลักการ มีลำดับขั้น ดังนี้

1. ระบุบุคคล หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งชั้นปฐมภูมิและขั้นทุติยภูมิ และควรเน้นความสำคัญของชั้นปฐมภูมิ
2. ระบุเรื่องราวที่บุคคล และหน่วยงานต้องการจากการประเมิน เพื่อประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการในแง่ต่าง ๆ
3. สรุปเป็นจุดมุ่งหมายของการประเมิน จะบ่งถึง ธรรมชาติของการประเมิน ผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ตามปกติมักมีการประเมินทั้งแบบประเมินความก้าวหน้าและการประเมินรวมสรุป

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2524: 4) ได้แบ่งลักษณะของการประเมินผลตามวัตถุประสงค์ของการใช้ผลการประเมิน คือ ถ้ามุ่งใช้ผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงการประเมินนี้เรียกว่า การประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) ถ้ามุ่งใช้ผลเพื่อตัดสินคุณค่าของโครงการ เป็นการประเมินแบบรวมสรุป (Summative Evaluation)

สำหรับการออกแบบประเมินผล สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2524: 34-40) ได้เสนอแนะไว้ในหนังสือการประเมินโครงการประชุม : หลักการและการประยุกต์ใช้ โดยแบ่งการประเมินเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. การประเมินเชิงสำรวจ เป็นการสำรวจสิ่งต่าง ๆ ที่จะช่วยในการประเมิน
2. การประเมินเชิงทดลอง ส่วนใหญ่นิยมใช้แบบทดลองกับกลุ่มเดียว แล้วศึกษาผลที่เกิดขึ้นโดยเปรียบเทียบผลของการวัดก่อนและหลังการทดลอง
3. แบบประเมินตามโมเดลการประเมิน ซึ่งจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ
 - 3.1 โมเดลการประเมินที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก หรือที่เรียกว่า เป็นการประเมินรวมสรุป
 - 3.2 โมเดลการประเมินเน้นการตัดสิน หรือโมเดลการประจักษ์หน้าของสแต็ก เป็นแบบที่มุ่งวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่คาดหวังและสิ่งที่ปรากฏของสิ่งนำเข้า การปฏิบัติ และผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ
 - 3.3 โมเดลการประเมินเน้นการจัดการเป็นหลัก ได้แก่โมเดลของสตั้มเฟิลบีมและคณะ มีชื่อเรียกว่า โมเดลซิป (CIPP MODEL) ซึ่งประกอบด้วย การประเมิน 4 ประเภท คือ การประเมินสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation) การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) และการประเมินผลผลิต

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร แบ่งได้เป็นหลายประเภท ดังนี้

1. จำแนกตามระยะเวลาในการประเมิน แบ่งได้เป็น 2 ประเภท (ชจรศักดิ์ หาญณรงค์ 2518: 41) ดังนี้
 - 1.1 การประเมินผลก่อนการพัฒนา เป็นการประเมินความรู้ความเข้าใจ ทักษะของผู้ปฏิบัติงานก่อนการพัฒนาเพื่อเปรียบเทียบกับประเมินหลังการพัฒนา เพื่อทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่ได้จากกระบวนการพัฒนาบุคคล
 - 1.2 การประเมินผลหลังการพัฒนา เป็นการประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ เพื่อประเมินว่าผู้รับการพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะที่เหมาะสมตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ และประเมินโครงการว่ามีประโยชน์หรือข้อเสียประการใดบ้าง

เพื่อพิจารณาปรับปรุงการจัดโครงการในอนาคตต่อไป

2. จำแนกโดยยี่สิบวัตถุประสงค์และการดำเนินงานการพัฒนาบุคคล แบ่งได้เป็น 3 ด้านด้วยกัน (ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ 2518: 42) ดังนี้

2.1 การประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้รับการพัฒนา เป็นการประเมินเมื่อมีการให้ความรู้ในเรื่องหนึ่ง ๆ สิ้นสุดลง เพื่อทราบถึงความรู้ความเข้าใจของผู้รับการพัฒนา วิธีการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร รวมทั้งเอกสารประกอบการพัฒนาว่ามีความเหมาะสมเพียงใด

2.2 การประเมินผลเกี่ยวกับการบริหารโครงการ หรือการประเมินประสิทธิภาพของการพัฒนา เป็นการหาข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโครงการ และการให้บริการแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา ช่วยให้ทราบถึงความพอใจของผู้รับการพัฒนา ข้อบกพร่องในการดำเนินงาน เพื่อจะนำไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานในอนาคตต่อไป

2.3 การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา หรือการประเมินผลลัพธ์ของการพัฒนา เป็นการติดตามผลการพัฒนาว่าภายหลังจากได้รับการพัฒนาไประยะเวลาหนึ่งแล้ว ผู้รับพัฒนามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหรือไม่ เพียงใด เป็นไปตามความปรารถนาขององค์กรหรือไม่ โดยการสอบถามผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้รับการพัฒนา เพื่อผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคคลจะได้ใช้ข้อมูลจากการประเมินประกอบการพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรต่อไป

นอกจากนี้ สมพร แสงชัย (2514: 13) ได้จำแนกการประเมินผลการพัฒนาบุคคล เป็น 2 ประเภท คือ

1. การประเมินสถานการณ์ (Situation Evaluation) เป็นการประเมินผลงานกับปัญหาที่แก้ไขว่ามีผลได้ผลเสียอย่างไร อาจทำการประเมินระหว่างดำเนินโครงการหรือเมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้วก็ได้

2. การประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Evaluation) เป็นการประเมินผลที่เน้นประสิทธิภาพของการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ โดยประเมินทั้งขณะที่ดำเนินโครงการอยู่และเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว

หลักการในการประเมินผลที่ครอบคลุมโครงการทุกด้าน ควรพิจารณาปัจจัยในการประเมิน 5 ประการด้วยกัน (สมพร แสงชัย 2514: 15) ดังนี้

1. **Efficiency** เป็นการวัดประสิทธิภาพและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างดำเนินงานและเมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้ว
2. **Quality** เป็นการประเมินผลเกี่ยวกับคุณภาพของการปฏิบัติงานและผลที่ได้รับจากโครงการว่าตรงตามมาตรฐานที่ต้องการหรือไม่
3. **Economic and financial assessment** เป็นการพิจารณาว่าโครงการไหนได้ผลคุ้มค่ากับการลงทุน เป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายระหว่างการทำงานและเป็นการพิจารณาผลที่ได้รับเทียบกับทุน
4. **Goal attainment** เป็นการพิจารณาถึงผลของโครงการว่าแก้ไขปัญหาได้มากน้อยเพียงใด และเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่
5. **Significance** เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบต่าง ๆ ต่าง ๆ โดยทางตรงและทางอ้อม อันอาจเกิดขึ้นในขณะดำเนินการและขณะเมื่อโครงการได้เสร็จสิ้นไปแล้ว

การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคคล ควรจัดให้มีขึ้นเมื่อใดบ้างนั้น อาศัยหลักเรื่องการประเมินผลโครงการของ สมพร แสงชัย (2514: 15) คือ ควรจัดให้มีขึ้น 3 โอกาสในแต่ละโครงการ คือ

- ก. การเลือกโครงการในระหว่างการวางแผน เพื่อให้ได้โครงการที่ดีที่สุด
- ข. ประเมินระหว่างที่ปฏิบัติงานอยู่ เพื่อจะได้ทราบว่าโครงการที่กำลังดำเนินงานอยู่นั้นถูกต้องตามแผนหรือวัตถุประสงค์หรือไม่ วิธีการที่ปฏิบัติอยู่นั้น เป็นวิธีที่ดีที่สุดหรือไม่ การดำเนินงานมีความก้าวหน้าเพียงใด
- ค. ประเมินเมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้ว เพื่อทราบบว่าโครงการนั้นสามารถแก้ไขปัญหาหรือเป็นทางออกที่ดีที่สุดหรือไม่ ให้ผลอะไรในทางตรงและทางอ้อม

การประเมินผลก่อนเริ่มโครงการ ก่อนจะเริ่มโครงการใด ๆ จำเป็นต้องวิเคราะห์และประเมินอย่างเป็นระเบียบวิธีเพื่อตรวจสอบทราบบว่า โครงการนั้นให้ประโยชน์มากน้อยเพียงใด เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

ทั้งที่ ปราโมทย์ เจนการ (2526: 280-281) กล่าวถึงเรื่องนี้ ไว้ว่า

การวิเคราะห์และประเมินคุณค่าของโครงการ เป็นการเปรียบเทียบผลประโยชน์ กับค่าใช้จ่ายของโครงการ เพื่อคัดเลือกโครงการที่ให้ประโยชน์คุ้มค่ากว่า เป็น งานในวงจรของการวางแผน โดยดำเนินการหลังจากกำหนดโครงการต่าง ๆ ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์แล้ว และก่อนที่จะจัดทำรายละเอียดของแผนงานและโครงการ

เทคนิคในการวิเคราะห์และประเมินคุณค่าโครงการ ปราโมทย์ เจนการ (2526: 282-284) ได้แนะนำไว้ สรุปได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ผลประโยชน์และต้นทุน (Cost-Benefit Analysis) จะนำผลประโยชน์ที่ได้รับแต่ละทางเลือกเปรียบเทียบกับต้นทุน ทางเลือกที่ให้สัดส่วน ของผลประโยชน์ต่อต้นทุนสูงสุด จะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการลงทุน สำหรับ โครงการของรัฐต้องพิจารณาประโยชน์และต้นทุนทางสังคมด้วย จึงมักเรียกว่า Social Cost-Benefit Analysis .

2. การวิเคราะห์ประสิทธิผลของต้นทุน (Cost-Effectiveness Analysis) เป็นวิธีค้นหาสัดส่วนของต้นทุนชนิดต่าง ๆ ที่ประหยัดที่สุด ในการไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ ต้องการ

ในการวิเคราะห์และประเมินคุณค่าของโครงการในสภาพเป็นจริง อาศัยวิธีการที่กล่าวแล้ว เปรียบได้เช่นเดียวกับกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งดำเนินเป็นลำดับขั้น ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดวัตถุประสงค์
2. กำหนดทางเลือกต่าง ๆ
3. การคาดการณ์และผลกระทบของแต่ละทางเลือก
4. การประเมินและกำหนดค่าของผลกระทบ
5. ตัดสินใจเลือกทางเลือก

การประเมินผลระหว่างโครงการ เป็นการวัดความก้าวหน้าของโครงการ พร้อมทั้งตรวจสอบควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามขั้นตอนและกระบวนการที่กำหนดไว้ เพื่อไม่ให้การดำเนินงาน เบี่ยงเบนไปจากแผนงาน และวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลระหว่างโครงการ อาจเป็นข้อหนึ่งข้อใด หรือหลายข้อ (มัทนา สังฆะภักดิ์ 2526: 454-455) สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อตรวจสอบว่า การปฏิบัติงานตามโครงการสอดคล้องกับแผนที่วางไว้หรือไม่

2. เพื่อหาคำอธิบายเกี่ยวกับลักษณะ เฉพาะของโครงการ และกิจกรรมของโครงการ ให้เห็นว่าโครงการ เป็นอย่างไรในสภาพการปฏิบัติจริง

3. เพื่อตรวจสอบให้ได้ข้อมูลว่า การปฏิบัติงานตามโครงการจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีความก้าวหน้าอย่างไร มีปัญหาและอุปสรรคประการใดบ้าง ผลของการประเมินจะเป็นข้อมูลป้อนกลับ เพื่อปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติที่หวังที่ก่อนที่โครงการจะสิ้นสุดลง

4. เพื่อประเมินสิ่งที่มีความสำคัญต่อโครงการ (Accountability) โดยเฉพาะ เมื่อการวัดความสัมฤทธิ์ของโครงการทำได้ยาก เช่น จุดประสงค์ของโครงการจะบังเกิดผลในระยะยาว จะเน้นการประเมินกระบวนการปฏิบัติระหว่างโครงการ เช่น การจัดวัสดุ กิจกรรม การบริหาร ฯลฯ ว่าดำเนินไปได้ผลเพียงใด สิ่งใดที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการได้บ้าง

5. มุ่งทดสอบว่าสมมติฐานการจัดกิจกรรมและวัสดุแบบใดของโครงการที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ปรารถนาได้ ซึ่งจะ เป็นข้อมูลสำหรับวางแผนโครงการในอนาคต

6. เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ร่วมกับการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ

7. เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์เต็มที่ การประเมินจะช่วยให้ทราบว่า การดำเนินงานต่อไปไม่มีประโยชน์ น่าจะนำทรัพยากรไปใช้ในกิจกรรมที่จำเป็นกว่า

8. เพื่อควบคุมคุณภาพของงาน (Quality control)

9. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานตามโครงการ

ระยะเวลาในการประเมินระหว่างโครงการ การประเมินระหว่างโครงการ ต้องทำอย่างสม่ำเสมอ ตั้งแต่เริ่มลงมือปฏิบัติตามแผนจนถึงสิ้นสุดโครงการ มักกระทำ เป็นช่วงที่มีระยะเวลาเท่า ๆ กัน เช่น ทุกเดือน ทุกงวดเงินงบประมาณ หรือเมื่อถึงจุด สำคัญในโครงการ เช่น จุดที่งานแต่ละชิ้นจะต้องเสร็จสิ้น

ลักษณะของการประเมิน ที่สำคัญคือการรายงานผล โดยรายงานผลความ ก้าวหน้า อุปสรรค ปัญหาให้ผู้บริหารทราบ เป็นระยะ ๆ ต้องกำหนด ระเบียบวิธีและเวลา การรายงานที่แน่นอน มีแบบฟอร์มที่กรอกง่ายและกะทัดรัด และต้องรายงานตามความ เป็นจริงและตรงเวลา

มัทธนา ศังชะภุชฌ์ (2526: 456) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารรายงาน ต้องศึกษาวิเคราะห์รายงานอย่างจริงจัง พยายามใช้ประโยชน์จากรายงานให้มากที่สุด เพราะการไม่ใช้ประโยชน์จากรายงานอาจทำให้ผู้รายงานเลิกเอาใจใส่ต่อการรายงาน และเริ่ม "ยกเมฆ" ซึ่งเป็นผลเสียต่อการประเมินผล

การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม โครงการที่ได้ดำเนินงานเสร็จสิ้นตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เป็นการประเมินผลรวม ยอดของโครงการ

สำหรับประเด็นในการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ ปราโมทย์ เจนการ (2526: 474) ให้ความเห็นว่า การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการโดยทั่วไปประเมิน ประเด็นสำคัญ 2 ประการ คือ ผลสำเร็จของโครงการ และปัญหาอุปสรรคในการ ดำเนินงานตามโครงการ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือเป็นการประเมิน ผล กับการ ประเมิน กระบวนการหรือวิธีการดำเนินงาน ประการแรกเป็นประโยชน์ต่อการกำหนด โครงการใหม่ ๆ และประการหลังนำมาใช้ปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานตามโครงการ อื่น ๆ

ขั้นตอนในการประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ ปราโมทย์ เจนการ (2526: 474-476) กล่าวถึงการประเมินผลโครงการโดยทั่วไป แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดและวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างถี่ถ้วนว่าโครงการนั้น ๆ ต้องการสิ่งใด โครงการที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้โดยแน่ชัดจะสามารถนำผลมาเปรียบเทียบได้โดยง่าย ส่วนโครงการที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างคลุมเครือเพียงกว้าง ๆ จะยากต่อการที่จะประเมินนำผลมาเปรียบเทียบ

2. กำหนดตัวแปรเพื่อวัดความเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ต้องการในวัตถุประสงค์ของโครงการคือตัวแปรที่สามารถวัดเพื่อทำการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตลอดระยะเวลาของโครงการก็คือ ผลที่เกิดขึ้นเนื่องจากการดำเนินงานตามโครงการนั้น ๆ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อกำหนดตัวแปรได้แล้ว ต้องสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลให้สามารถวัดการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้อย่างแท้จริงทุกแง่มุม รวมทั้งผลกระทบจากภายนอกด้วย ในการเก็บข้อมูลใช้วิธีการ เช่น เกี่ยวกับการวิจัยโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ ค่าใช้จ่าย และบุคลากรที่ร่วมโครงการ

4. การวิเคราะห์และแปลความหมาย เป็นการเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติงานตามโครงการกับมาตรฐาน โดยใช้วิธีการทางสถิติ การนำเสนอมุ่งเน้นที่ความแตกต่างที่เกิดจากการดำเนินงานตามโครงการ เป็นสำคัญ

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาบุคลากร อาจใช้วิธีหนึ่งวิธีใดหรือหลายวิธีร่วมกัน ดังนี้

1. การสังเกตการปฏิบัติงาน
2. การมอบงานใหม่ปฏิบัติ
3. แบบสำรวจ
4. การสัมภาษณ์

สรุปได้ว่า ในถาวรประเมินผลกระทบของการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารควรจัดให้มีการประเมินผลเป็น 3 ขั้นตอน กล่าวคือ เมื่อกำหนดโครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว ควรมีการวิเคราะห์ประเมินความเหมาะสมของโครงการ เพื่อเลือกโครงการที่ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ระหว่างที่มีการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาบุคลากร ต้องมีการประเมินผลเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค เพื่อปรับการดำเนินงานหรือแก้ไขข้อบกพร่องให้สามารถดำเนินไปสู่เป้าหมาย เมื่อสิ้นสุดโครงการ ต้องจัดให้มีการประเมินผลในด้านความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการพัฒนา และด้านการบริหารโครงการหรือประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ควรให้ความสำคัญต่อการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร จัดให้มีการติดตามผลอย่างจริงจัง เพื่อให้ทราบว่าผู้รับการพัฒนาดำเนินการตามความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานเพียงใดหรือมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานไปในทางที่องค์การมุ่งหวังเพียงใด และควรจัดให้มีการสรุปผลการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรในรอบปีไว้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากรในโอกาสต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่มีผู้ศึกษาไว้ และที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

น้อย สุปิงคลัต (2518: 51) ได้ศึกษางานการบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรพบว่า อาจารย์ฝ่ายบริหารมีความเห็นว่า มีการพัฒนาอาจารย์ค่อนข้างมาก แต่อาจารย์ฝ่ายวิชาการเห็นว่ามีการพัฒนาในระดับน้อย

สัญญา สุรพันธ์ (2518: 53) ได้วิจัยงานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร ส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร พบว่า อาจารย์ฝ่ายบริหารเห็นว่า มีการพัฒนาบุคลากรในเกณฑ์ค่อนข้างมาก ส่วนนักวิชาการเห็นว่า การปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ธงชัย มาศสุพงษ์ (2519: 62) ได้ศึกษางานบริหารของวิทยาลัยครูใน

ภาคใต้ ข้อค้นพบส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร คือ ผู้บริหารมีความเห็นว่า ใ้มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์สูง ส่วนนักวิชาการเห็นว่า มีการปฏิบัติในเกณฑ์ปานกลาง

ทิพวรรณ ลีคลรัศมี (2522: 157-160) ใ้ศึกษาโครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง ด้านความต้องการใ้มีการจัดกิจกรรมเสริมความรู้เกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของอาจารย์ พบว่า ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความต้องการใ้มีกิจกรรมเสริมความรู้ทั้ง 6 บทบาทในระดั้มากทุกบทบาท (การสอน การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิชาการ การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรมเสริมหลักสูตร การใ้บริการชุมชนและสังคม การนิเทศการสอนและการวิจัย) ยกเว้นบางเรื่องอยู่ในระดั้ปานกลาง ได้แก่ การสอนแบบบรรยาย การอภิปราย การเขียนจูงม้งหมายเชิงพฤติกรรม และการปกครองระบอบประชาธิปไตยโดยมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ผู้บริหารและอาจารย์มีความพอใจมากที่จะมีโอกาสร่วมกิจกรรม และมีความต้องการมากอย่างยิ่งที่จะเข้าร่วมกิจกรรม บางคนที่ไม่ม่โอกาสเข้าร่วมกิจกรรมแสดงความคิดเห็นว่า ผู้ม่โอกาสเข้าร่วมกิจกรรม ควรนำความรู้ที่ใ้รับมาเผยแพร่แก่คณาจารย์อย่างทั่วถึง

สมบัติ จันทภูมิ (2523) ใ้ศึกษาวิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล พบว่า ด้านการพัฒนาบุคคล ครูใหญ่ใ้การสนับสนุนครูเพื่อไปอบรมและศึกษาคืออย่างเต็มที่ แต่มีปัญหาคือ ครูไม่สนใจเข้ารับการอบรมหรือไปศึกษาต่อ

อรพินทร์ กุลประภา (2523: 112-120) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนมีความเห็นสอดคล้องกันในด้าน การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การศึกษาทุนและสังเกตวิธีทำงาน ว่ามีการปฏิบัติในเกณฑ์น้อย และเห็นว่า ควรใ้รับความสนับสนุนการพัฒนาใ้มากที่สุด แต่ขัดแย้งกันในด้าน การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาต่อ และการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน โดยผู้บริหารเห็นว่า การปฏิบัติอยู่นั้นมาก แต่ผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่าปฏิบัติจริงน้อย อย่างไรก็ตาม ทั้งสองกลุ่มเห็นว่า ควรใ้รับการสนับสนุนใ้มีการพัฒนามากที่สุด และพบว่า ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจาก การขาด

งบประมาณ ขาดกำลังคน และเวลาไม่อำนวย เนื่องจากการสอนสองผลัด อีกทั้งยังขาดความสนใจอย่างจริงจังทั้งจากผู้บริหารและปฏิบัติการสอน

นพมาศ วงศ์โสภณ (2525) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 8 โดยศึกษาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูที่เป็นปัญหาด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และบุคลิกภาพ ผู้บริหารและครูมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นปัญหาต่อครูในระดับน้อยทุกด้าน ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและครูเห็นว่ามีปัญหาอุปสรรคในระดับน้อยเป็นส่วนใหญ่ ปัญหาและอุปสรรคเกิดจากโรงเรียนไม่มีการประเมินผลกิจกรรมพัฒนาครู ไม่ได้สำรวจปัญหาของครูเพื่อใช้วิธีพัฒนาที่เหมาะสม ห้องสมุดขาดแคลนหนังสือ และวารสาร คู่มือทางการศึกษาสำหรับครูอาจารย์

